

افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد در شرکت‌های بیمه با تاکید بر بازار لندن

● نویسندگان: اندرو کیل، فیلیپ کالان
● مترجم: ابوالقاسم راه‌چمنی

تحولات اقتصاد جهانی و شرایط جدید صنعت بیمه، بیمه‌گران را مجبور به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کرده است. سرمایه‌گذاران و سهامداران به صورت روزافزونی از مدیران شرکت‌های بیمه می‌خواهند دقت مکانیسم‌های قیمت‌گذاری محصولات را افزایش دهند تا سودآوری شرکت ارتقا یابد. نتایج تحقیقاتی که اخیراً انجام شده، نشان می‌دهد شرکت‌های بیمه تلاش‌هایی انجام داده‌اند ولی چندان کافی نیست. در این مقاله چالش‌هایی که شرکت‌های بیمه در شرایط جدید با آنها مواجه‌اند، بررسی شده و راه‌حل‌های آنها برای بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه در مورد چالش‌ها در چهار بخش صورت گرفته است: فروش بیمه‌نامه، پرداخت خسارت تامین نیروی انسانی کارآمد و گزارش‌دهی به سازمان‌های نظارتی.

مصاحبه حضوری با مدیران شرکت‌های بیمه مستقیم و اتکایی بود که سهم عمده‌ای از بازار بیمه لندن را در اختیار داشتند. یافته‌های تحقیق نشان می‌داد که اکثریت پرسش‌شوندگان درباره عوامل موثر بر بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در شرکت‌های بیمه اتفاق نظر داشتند. این عوامل شامل جذب نیروهای کیفی، بهبود روش‌های قیمت‌گذاری محصولات بیمه‌ای، کنترل بیشتر بر تجمع ریسک‌ها و بهبود برنامه‌های واگذاری (بیمه‌های اتکایی) بود. البته برخی از پرسش‌شوندگان معتقد بودند عملیاتی شدن این طرح‌ها ممکن است از آنچه که به نظر می‌رسد دشوارتر باشد.

صدر بیمه‌نامه

خسارات ناشی از حوادث ۱۱ سپتامبر به منزله زنگ خطری برای بازار بیمه لندن بود و بیمه‌گران را مجبور کرد چگونگی قیمت‌گذاری بیمه‌نامه‌ها، ماهیت ریسک‌هایی که پوشش بیمه‌ای برای آنها ارائه می‌کنند و تجمع ریسک‌ها را مورد

لندن به صورت سنتی به عنوان مرکزی پیشرو برای بیمه کردن ریسک‌ها شناخته می‌شود و در واقع یکی از قطب‌های صنعت بیمه جهان به شمار می‌آید. اما در شرایطی که در اقتصاد جهانی سرمایه‌کالای نادری به شمار می‌آید، سرمایه‌گذاران صنعت بیمه از کاهش سودآوری و چگونگی پذیرش ریسک‌ها ناخرسند هستند. از سوی دیگر تلاش‌های مدیران شرکت‌های بیمه برای افزایش سودآوری، با خسارات ناشی از حوادث ۱۱ سپتامبر و انهدام مرکز تجارت جهانی، تقریباً به کلی خنثی شد. بیمه‌گران اروپایی و به ویژه فعالان صنعت بیمه در بازار لندن به این نتیجه رسیده‌اند که بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری برای بقای شرکت‌های بیمه و موفقیت آنها ضروری است.

در تابستان سال ۲۰۰۲ تحقیقی درباره بیمه‌گران اموال و بیمه‌گران اتکایی مستقر در لندن انجام شد که اطلاعات کامل و جامعی درباره عملکرد و مدیریت بهره‌وری در شرکت‌های بیمه ارائه داد.

این تحقیق کمی و کیفی شامل ۲۲ پرسشنامه مفصل و ۱۹

جدول شماره (۱) عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌ها			
عوامل مؤثر بر عملکرد	شرکت‌های گروه لویبزر	شرکت‌های غیر لویبزر	مجموع
صدور بیمه‌نامه (تولید) و مدیریت آن	۱	۱	۱
چگونگی تجمع ریسک‌های بیمه‌شده و تأثیر آن بر عملکرد شرکت	۳	۲	۲
مدیریت برنامه‌های بیمه اتکایی	۴	۵	۴
مدیریت خسارات پرداختی و روش‌های کاهش آن	۶	۵	۵
کنترل هزینه‌ها	۹	۱۱	۱۰
ماهیت بازار بیمه لندن	۱۴	۱۴	۱۴
تنوع خطوط بیمه‌ای	۹	۱۲	۱۱
مدیریت منابع مالی	۶	۹	۸
نیروی انسانی	۲	۴	۳
مدیریت اطلاعات، فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاع‌رسانی	۵	۸	۶
قوانین و مقررات	۹	۶	۷
بهره‌وری سرمایه‌گذاری‌ها	۱۳	۹	۱۳
اعتبار شرکت در مقایسه با مجموع بازار	۸	۷	۸
شرایط فعالیت و کسب و کار	۱۲	۱۳	۱۲
بدون پاسخ	۰٪	۵٪	۷٪

تعیین اهداف کلی و سنجش شاخص‌های عملکرد است تا بتوان میزان پیشرفت را مشخص کرد. برخی از بیمه‌گران بازار لندن در حال طراحی مدل‌های جدید تخصیص سرمایه و کاهش انتظارات از سرمایه‌های به کار گرفته شده هستند. آنان در هر بخش از فعالیت‌های بیمه‌ای (مانند ضریب خسارت در هر رشته) شاخص‌های جداگانه‌ای برای میزان بازدهی سرمایه در نظر گرفته‌اند. این امر آنان را قادر می‌سازد تصویر روشن‌تر و دقیق‌تری در باره فعالیت‌ها داشته باشند و حداکثر بازدهی سرمایه در هر رشته را تعیین نمایند.

البته این تقسیم‌بندی‌های دقیق هنوز به رویه‌ای کلی در شرکت‌های بیمه تبدیل نشده و بیشتر حالت استثنا دارد. اکثر شرکت‌های بیمه شاخص‌های اصلی عملکرد را به صورت سلیقه‌ای تنظیم می‌کنند.

مدیریت خسارات

خسارات پرداختی بزرگ‌ترین هزینه بیمه‌گران به شمار می‌آید. با این حال نتایج تحقیقات نشان داده است که بیمه‌گران اقدامات چندانی برای کاهش هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم یا نظارت بر عملکرد واحد پرداخت خسارات انجام نداده‌اند. تعیین شاخص‌های اصلی عملکرد در بخش خسارات پرداختی، می‌تواند به شناخت نقاط ضعف و قوت کمک شایانی نماید. بررسی دقیق پرونده‌های درخواست خسارت برای یافتن موارد تقلب و اشتباه و مواردی از این قبیل می‌تواند در مدیریت خسارات بسیار مفید باشد. برخی از بیمه‌گرانی که بررسی‌های محدودی انجام داده‌اند، توانسته‌اند بین ۵ تا ۱۰ درصد در هزینه خسارات صرفه‌جویی کنند. در برخی از کشورهای جهان مانند ایالات متحده آمریکا، که بررسی‌ها و کنترل‌های دقیق‌تری انجام می‌شود، هزینه‌های خسارات تا حدود

بازنگری قرار دهند. بیش از دو سوم پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های تحقیق گفته‌اند در حال تغییر دادن روش‌های پذیرش ریسک هستند. بیشتر بیمه‌گران شرکت‌کننده در تحقیق همگام با سایر بیمه‌گران در دیگر نقاط جهان از فعالیت‌های حاشیه‌ای و غیر ذاتی خود دست برمی‌دارند و به فعالیت‌های اصلی می‌پردازند. بیمه‌گران همچنین به صورت روزافزونی فعالیت‌های بی‌ثبات و مخاطره‌آمیز مانند بیمه‌های حوادث و بیمه‌های مسئولیت حرفه‌ای را در آمریکا کاهش می‌دهند.

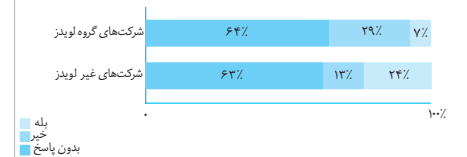
حوادث ۱۱ سپتامبر همچنین سبب افزایش نرخ‌های بیمه شد ولی بیمه‌گران اذعان دارند که به تدریج این وضعیت تغییر خواهد کرد و با عادی شدن اوضاع، آنان باید در باره پذیرش ریسک‌ها بازنگری کنند و حاشیه سودآوری را افزایش دهند. بیمه‌گران دوراندیش در حال طراحی سیستم‌های هشدار سریع هستند تا بتوانند کاهش سودآوری را پیش‌بینی و به آن واکنش نشان دهند. البته کاهش تولید ممکن است از سرعت کافی برخوردار نباشد زیرا متقاعد کردن سرمایه‌گذاران برای این کاهش دشوار خواهد بود.

یکی دیگر از پیامدهای حوادث ۱۱ سپتامبر این است که بیمه‌گران در حال تدوین سیستم‌ها و مدل‌سازی‌های پیشرفته‌تر برای نظارت بر وضعیت بازار هستند. شرکت‌های بیمه قواعد و دستورات عمل‌های سخت‌تری برای پذیرش ریسک‌ها تدوین کرده‌اند.

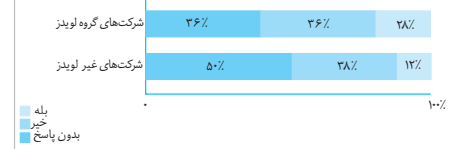
مدیریت سرمایه و عملکرد

بیمه‌گران برای جذب سرمایه‌گذاران باید از سرمایه‌های به کار گرفته شده حداکثر بهره‌برداری را بنمایند. این امر مستلزم

نمودار ۱: آیا هنگام قیمت‌گذاری رشته خاصی بازگشت سرمایه را در نظر می‌گیرید؟



نمودار ۲: آیا هنگام قیمت‌گذاری برای پذیرش ریسک خاصی بازگشت سرمایه را در نظر می‌گیرید؟



■ خسارات پرداختی

بزرگ‌ترین هزینه بیمه‌گران به شمار می‌آید. با این حال نتایج تحقیقات نشان داده است که بیمه‌گران اقدامات چندانی برای کاهش هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم یا نظارت بر عملکرد واحد پرداخت خسارات انجام نداده‌اند

نیروی انسانی

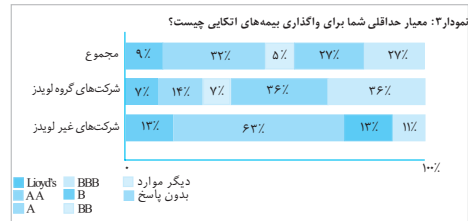
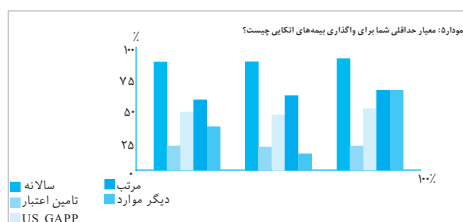
در حرفه‌ای که نیروی انسانی محور اصلی آن به شمار می‌رود این نکته بسیار عجیب به نظر می‌رسد که فقط نیمی از شرکت‌کنندگان در تحقیق معتقدند بازار بیمه لندن دارای نیروی انسانی با کیفیت است (نمودار ۴). رقابت برای جذب نیروهای با کیفیت در بخش فناوری اطلاعات، رسیدگی و کارشناسی پرونده‌های خسارت، صدور بیمه‌نامه‌ها و امور مالی بسیار شدید است و بیمه‌گران برای جذب نیروهای خوب مجبور به پرداخت‌های خوب می‌شوند.

فشار برای افزایش بازدهی مالی سهام، سبب می‌شود بیمه‌گران برای بهبود عملکرد، مزایا و پاداش‌هایی برای کارمندانی که بیشتر در جهت تامین اهداف شرکت گام بر می‌دارند، اختصاص دهند. بیمه‌گران امروزه به جای پرداخت مبالغ کلان برای استخدام نیروهای جدید به صورت روزافزونی ترجیح می‌دهند، نیروهای داخلی با استعداد را آموزش دهند. البته آموزش‌های داخلی در شرکت‌های بیمه کمتر انجام می‌شود و بیمه‌گران ترجیح می‌دهند از دوره‌های آموزشی خارج از شرکت استفاده کنند. بیمه‌گران نیروهای خود را ترجیح می‌کنند در دوره‌های آموزش حرفه‌ای شرکت نمایند. برخی از این شرکت‌ها هزینه آموزش نیروهای خود را پرداخت می‌کنند و حتی ارتقای شغلی آنها را منوط به گذراندن دوره‌های آموزشی می‌دانند. امروزه تاکید بسیاری بر مهارت‌های مربوط به مذاکره و چگونگی ارائه پیشنهادهاست.

گزارش‌دهی مالی

بیشتر شرکت‌کنندگان در تحقیق معتقد بودند، بازار بیمه لندن در صورتی که بخواهد سرمایه‌های بیشتری جذب کند به افزایش شفافیت در عرصه مالی نیاز دارد. حسابداری و گزارش‌دهی سالیانه به شفافیت عملکرد شرکت‌های بیمه منجر خواهد شد و باعث جلب اعتماد سرمایه‌گذاران خارجی خواهد شد.

بیمه‌گران لندن از روش‌ها و تکنیک‌های گزارش‌دهی مالی مختلفی مانند US GAAP, UK GAAP و روش لویز استفاده می‌کنند (نمودار ۵). این ناهم‌نگی و اختلاط روش‌ها سبب سردرگمی و تفرقه می‌شود.



۲۰ درصد کاهش یافته است.

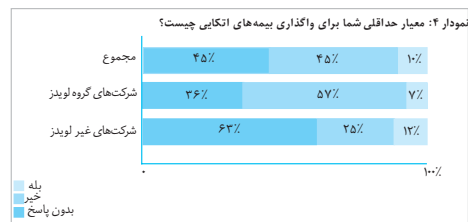
تحقیقات انجام شده موارد دیگری در خصوص بهبود مدیریت خسارات مشخص ساخت. بیشتر پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که شرایط ذکر شده در بیمه‌نامه‌ها باید سخت‌تر شود، به ویژه پس از حوادث ۱۱ سپتامبر که بیمه‌گران خسارات هنگفتی پرداخت کرده‌اند. موضوع برون سپاری (Outsourcing) در صنعت بیمه نیز یکی از مسائل جدید است که به رغم هزینه‌های انجام شده، نتوانسته انتظارات را برآورده سازد. به نظر می‌رسد یکی از راه‌حل‌های این مسئله سخت‌تر شدن شرایط قراردادهای خدماتی و نیز نظارت مستمر بیمه‌گر بر چگونگی ارائه خدمات است.

در خصوص فنون پیش‌بینی نیز با بهره‌گیری از روش‌های جدید و اطلاعات تخصصی، پیش‌بینی خطرات و قیمت‌گذاری ریسک‌ها بهبود پیدا کرده است.

بیمه‌های اتکایی

وقایع ۱۱ سپتامبر، سبب شد بیمه‌گران بازار لندن به صورت جدی‌تری در پی خرید بیمه‌های اتکایی برآیند. تقریباً دو سوم شرکت‌کنندگان در تحقیق به رغم افزایش نرخ‌های بیمه‌های اتکایی در پی افزایش کیفیت خرید بیمه‌های اتکایی بوده‌اند (نمودار ۳).

بیمه‌گران مستقیم برای غلبه بر آثار منفی افزایش نرخ‌های بیمه‌های اتکایی و افزایش سودآوری خود تمهیدات مختلفی اندیشیده‌اند که برخی از آنها چنین است: کاهش نیاز به بیمه‌های اتکایی از طریق ارائه پوشش به ریسک‌های کوچک‌تر، ارتقاء روش‌های برآورد ریسک و افزایش فرانشیزها.



آموزش‌های داخلی در شرکت‌های بیمه کمتر انجام می‌شود و بیمه‌گران ترجیح می‌دهند از دوره‌های آموزشی خارج از شرکت استفاده کنند